

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



Geht
Coaching
online?

Marktstudie: Zukunft des Coachings // // // // Wie Coaching-Plattformunternehmen den
Markt aufrollen // // // // Homeoffice: Fluch oder Segen in Corona-Zeiten

Liebe Leserinnen und Leser,

wir läuten eine neue Epoche ein! Ab dieser Ausgabe verantworten Thomas Webers (Editor in Chief) und Astrid Walton (Head of Content) die Redaktion dieser Zeitschrift. Zugleich realisieren wir einen optischen und inhaltlichen Relaunch, sowohl offline als auch online.

Warum? Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass wirtschaftspsychologisches Know-how noch ansprechender und prominenter kommuniziert werden muss. Denn Wirtschaftspsychologie wird immer wichtiger. Das zeigen unter anderem die seit Jahren steigenden Studierendenzahlen im Fach. Und in der Wirtschaft leistet unsere Profession substanzielle Beiträge zur Problemlösung!

Wie? Wir verstehen uns als Botschafter wissenschaftlicher Evidenz und von Best Practice. Aber wir wollen auch zuhören und Dialoge führen. Wir wollen aktiv die Diskussion im Fach suchen und zugleich über den Tellerrand schauen. Deshalb halten wir die Einordnung von Wissen und die Betrachtung von Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven für ausgesprochen wertvoll. Doch dieses Wissen muss auch in der Praxis umgesetzt werden und sich bewähren.

Wer? Astrid Walton ist nicht nur Diplom-Psychologin, sondern hat auch Journalismus studiert. Sie ist seit elf Jahren beim Deutschen Psychologen Verlag tätig, seit diesem Jahr als Head of Content. Zudem hat sie den Relaunch geleitet und wird zukünftig als Redakteurin tätig sein. Thomas Webers dürfte langjährigen Leserinnen und Lesern dieser Zeitschrift noch als „Gründungsredakteur“ (2001-2006) in Erinnerung sein. Er hat im Anschluss das „Coaching-Magazin“ mitentwickelt und etliche Jahre geführt. Der Diplom-Psychologe (und Fachpsychologe DGPs/BDP) unterrichtet außerdem seit mehr als zehn Jahren in wirtschaftspsychologischen Studiengängen A+O-Psychologie und ist zudem als Business-Coach tätig. Neu im Team ist außerdem Sabrina Cleva Noll als Art-direktorin. Sie hat den Relaunch grafisch umgesetzt und wird uns zukünftig als Grafikdesignerin erhalten bleiben.

Was? Das Thema „Corona – und was es für unsere Arbeitswelt bedeutet?“ finden Sie selbstverständlich in



Wilhelm Schilling,

Diplom-Psychologe,
Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

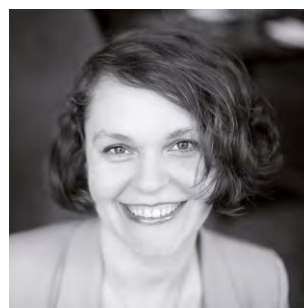
info@wirtschaftspsychologie-bdp.de



Thomas Webers,

Diplom-Psychologe, Business Coach
und Editor in Chief

redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de



Astrid Walton,

Diplom-Psychologin,
Redakteurin

redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

diesem Heft. Das Thema wird uns noch Jahre begleiten. Fürs Erste schauen wir uns die Arbeit im Homeoffice an. Wir erlauben uns dann im Schwerpunkt einen intensiven Blick auf eine speziellere Frage: „Geht Coaching online?“. Ist es nicht spannend, dass „online“ nun plötzlich doch geht? Pionierin Elke Berninger-Schäfer kommentiert diesen Umschwung und berichtet als Gründerin aus dem Nähkästchen. Carsten Schermuly gibt einen ersten Ausblick auf die Zukunft des Coachings im Jahre 2030. Zudem zeichnet sich eine gravierende Marktveränderung ab: Plattformunternehmen versuchen, den Coaching-Markt umzukrempeln. Was bedeutet das für die Szene, die weitgehend aus Einzelunternehmern besteht? Michaela Ritter und Jörg Middendorf eröffnen uns außerdem einen tiefen Einblick in die neue Welt der Digital Coaching Provider.

Verfolgen Sie mit uns den Wandel in der Wirtschaft. Wir freuen uns über Ihr Feedback und den Dialog mit Ihnen!

Ihre Sektion Wirtschaftspsychologie
und Redaktion der „Wirtschaftspsychologie aktuell“

Inhalt

3
Editorial

6
News & Trends

62
Welche Bücher mich beeinflusst haben

Der Diplom-Psychologe und Change-Berater Winfried Berner stellt uns die fünf Bücher vor, die sein Leben am nachhaltigsten beeinflusst haben.

66
**Vorschau/
Impressum**

GENDER-REGELUNG:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen abwechselnd die männliche und die weibliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Forum

8
Homeoffice – Von der Notlösung zur agilen Arbeitskultur

Christian Ernst hat das Phänomen „Homeoffice“ empirisch untersucht. War es nur ein Strohfeuer oder die unfreiwillige Geburtshilfe für das agile Arbeiten der Zukunft?

14
Arbeitsgestaltungskompetenz im Homeoffice

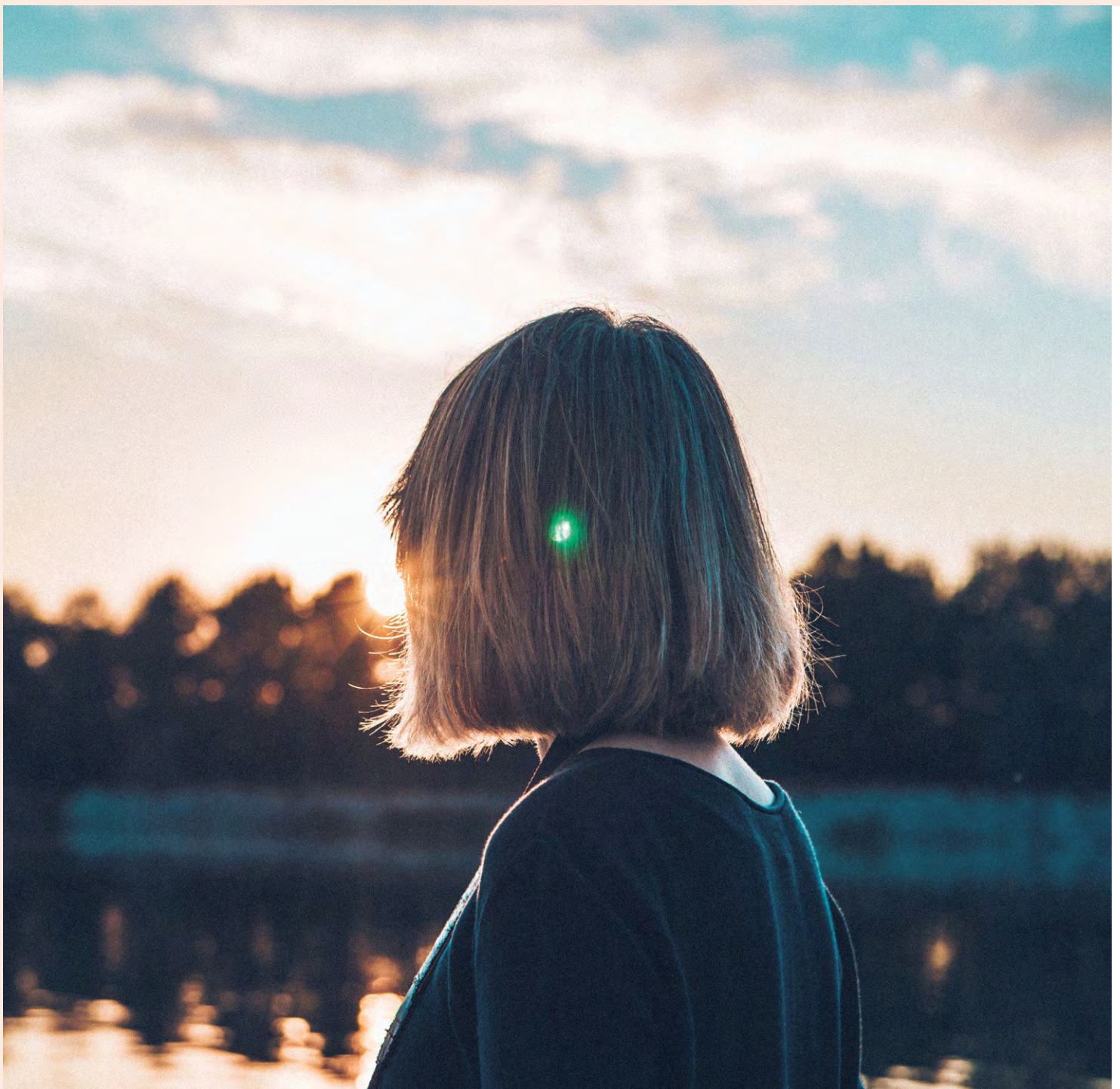
Durch die Corona-Pandemie mussten viele Beschäftigte ihren Arbeitsplatz ins Homeoffice verlagern. Doch um dort nachhaltig effektiv sein zu können, müssen sie ihre Arbeit eigenständig mitgestalten. Wie erfolgreich und zufrieden sie damit sind, hängt von ihrer Arbeitsgestaltungskompetenz ab.

20
Den Nachwuchs auf den Geschmack bringen

Der Bachelor-Award zeichnet hervorragende wissenschaftliche Arbeiten aus unterschiedlichen Themenfeldern aus. Ziel ist es, den Nachwuchs zur Fortführung ihrer Ausbildung zu motivieren.

24
Corporate Health als Teil des Leistungsmanagements

Soziale Kompetenz erfährt von Arbeitgebenden stärkere Aufmerksamkeit. Durch die Etablierung verschiedener gesundheitsförderlicher Maßnahmen lässt sich dieser Kompetenzgewinn in Unternehmen zunehmend erleben.



Corporate Health als Teil des Leistungsmanagements im Unternehmen

Durch einen zunehmenden kulturellen, demografischen und auch digitalen Wandel der Arbeitswelt rückt die Ressource Mensch verstärkt in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Überlegungen. Galten bislang die drei Aspekte Rohstoffe, Bildung und Innovation als essenziell für den Unternehmenserfolg, so erfährt heute die soziale Kompetenz von Arbeitgebenden stärkere Aufmerksamkeit. Durch die Etablierung verschiedener gesundheitsförderlicher Maßnahmen für Arbeitnehmende lässt sich dieser Kompetenzgewinn in Unternehmen zunehmend erleben. Unter den Bezeichnungen betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) werden Konzepte zur Gesunderhaltung bereitgestellt: von den BGF-Einzelmaßnahmen über betriebliches Wiedereingliederungsmanagement bis hin zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Wattendorff und Wienemann (2004) konkretisieren BGM folgerichtig als „die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten“. Dabei ist entscheidend, dass alle Beteiligte im Unternehmen zu einem eigenverantwortlichen und gesundheitsbewussten Verhalten motiviert werden. Dies gelingt, wenn das BGM als ein Managementsystem im Unternehmen verstanden wird, welches auf die betrieblichen Bedürfnisse angepasste Lösungen entwickelt und anbietet. In den letzten Jahren wurden zahlreiche betriebliche Erfahrungen mit Projekten zum BGM und zur betrieblichen Gesundheitsförderung systematisch ausgewertet, um neue Standards für das BGM zu entwickeln (Badura et al., 2010). In der wissenschaftlichen wie auch außerwissenschaftlichen Betrachtung besteht Einigkeit darin, dass ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen darauf ausgerichtet ist, gesundheitliche Belange in allen unternehmerischen Prozessen und im unternehmerischen Denken zu verankern. Damit das Ge-

sundheitsmanagement sich von einzelnen engagierten Personen bzw. informellen Netzwerken lösen kann, müssen feste und dauerhafte Strukturen geschaffen werden. Ein Gesundheitsmanagement muss sich sozusagen institutionalisieren, um nachhaltig zu wirken.

Der Begriff „Strategie“ stammt ursprünglich aus dem Militärischen. Dies lässt bereits auf ein klares und zielorientiertes Vorgehen schließen. Die Betriebswirtschaft definiert Strategie als meist langfristig geplante Verhaltensweisen zur Erreichung ihrer Ziele. Die Festlegung strategischer Ziele ist damit auch eine Grundvoraussetzung für ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem, das auf Dauer erfolgreich sein soll. So stellt es einerseits einen kulturellen Baustein im Fundament eines Unternehmens dar, andererseits steht es aber auch für eine strategisch geplante und integrierte Reihe von Initiativen, die dem übergeordneten Unternehmensziel dienen (Schaff, 2016).

Nach allen positiven Entwicklungen der Vergangenheit tauchen heute jedoch neue Herausforderungen auf, die eine Veränderung des BGM notwendig machen. Standen Fehlzeiten in den letzten Jahren im Fokus des Interesses, so wird sich die Sichtweise der BGM-Verantwortlichen zukünftig verändern und erweitern müssen, wenn diese im Unternehmensumfeld weiter als wichtig und hilfreich wahrgenommen werden wollen. So zeigt sich, dass beispielsweise die Halbwertszeit von Wissen und Innovationszyklen immer kürzer wird und dies einen großen Einfluss auf die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten, nimmt.

Ältere Beschäftigte leistungsfähig halten

Gleichzeitig erfordert die Alterung der Belegschaft im Zusammenhang mit einem dramatisch verschärften Fachkräftemangel eine differenzierte Herangehensweise an die Gesunderhaltung der Beschäftigtengruppen in den verschiedenen Generationen. Auch wenn die älteren Beschäftigten bisher schon von den entsprechenden Maßnahmen profitiert haben, ist der wesentliche Unterschied das notwendige Erwartungsniveau: Ältere Beschäftigte motiviert, gesund und leistungsfähig zu halten, ist schon heute für viele Unternehmen die einzige Möglichkeit, das Produktionsniveau und Umsatzvolumen aufrechtzuerhalten. Diese Entwicklung wird sich durch den fortschreitenden demografischen Wandel weiter verstärken und setzt dabei neue Standards für die Ziele und Prioritäten im BGM (s. Abb. 1). Ferner wird die generationelle Spreizung im Unternehmen weiter deutlich zu nehmen. Die Herausforderung dabei ist, die sehr unterschiedlichen Wertesysteme und Zielvorstellungen der Generation X, Y und Z auf der einen Seite mit denen der Babyboomer auf der anderen Seite >

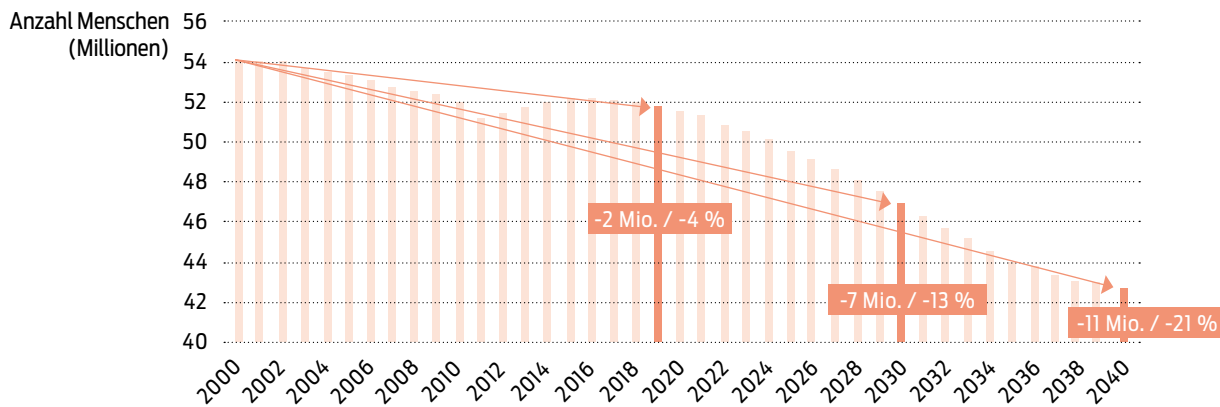


Abbildung 1: Entwicklung Beschäftigter in Deutschland (Altersspanne 20 bis 67 Jahre). Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>

in Einklang zu bringen. Um alle Gruppen optimal zu betreuen, ist eine differenzierte und zielgruppenorientierte Herangehensweise notwendig, in allen Aspekten des BGM (Analyse, Interventionen, Zielsetzungen). Zu guter Letzt schafft Arbeit 4.0 durch die Digitalisierung und Virtualisierung neue Herausforderungen, insbesondere im Bereich der psychischen Gefährdungen. Für den menschlichen Faktor und das Human-Resources-Management stehen im Zuge dieser Entwicklungen Herausforderungen an, die eine spezielle Antwort vom BGM erfordern.

Veränderte Arbeitswelt erfordert nachhaltiges Konzept

Die Arbeitswelt unterliegt einer fortwährenden Veränderung. Sie wird beeinflusst von technischen Entwicklungen und Innovationen sowie von gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen. Angesichts dieser Entwicklungen erkennen Unternehmen in einem strukturierten Management betrieblicher Gesundheit eine wichtige Voraussetzung für leistungsfähige Beschäftigte und damit auch für ein leistungsfähiges Unternehmen. Um adäquat auf den zunehmenden Strukturwandel, die neuen Arbeitsformen und die veränderten Beschäftigungsverhältnisse reagieren zu können, reichen die bisherigen Lösungen im BGM nicht aus. Anders als heute in vielen Firmen praktiziert, sollte BGM Teil eines integralen Gesamtkonzepts im Unternehmen sein. BGM ist keine Insellösung, sondern Lösungsanbieter für ein nachhaltiges Leistungsmanagementkonzept im Unternehmen. Letztlich geht es darum, die Arbeitsleistung der Belegschaft zu steigern, um die Unternehmensziele mit effizientem Kosteneinsatz zu erreichen. Eine geringe Zufriedenheit sowie eine Unlust zur Arbeit unter den Be-

schäftigten führt zu einer verminderten Leistungsfähigkeit und werden somit zur Gefahr für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. In diesem Sinne ist ein einheitliches Leistungsmanagement gefragt, in dem alle Aspekte analysiert und beeinflusst werden, die auf den Output Einfluss haben. Ein Leistungsmanagement bezieht die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ebenso mit ein wie Strategie, Kultur und Prozesse des Unternehmens. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement gliedert sich damit neben anderen Unternehmensfunktionen in dieses Konzept ein, und an die Stelle des Ziels „Gesundheit“ tritt die Wirkung, die letztlich durch die verbesserte Gesundheit erreicht werden soll: eine verbesserte Arbeitsfähigkeit und damit Leistung für das Unternehmen (s. Abb. 2). Gesundheit ist also eine notwendige Voraussetzung, um dieses Ziel zu erreichen. BGM liefert dazu Ideen, Maßnahmen und Strukturen. Dass nun Leistung anstatt Gesundheit als Leitziel formuliert wird, bedeutet keineswegs eine Abwertung der Gesundheit. Im Gegenteil zeigt sich darin ein viel ganzheitlicheres Verständnis von Gesundheit: Nur wenn soziale und organisatorische Bedingungen, Arbeitsumfeld und Arbeitsinhalt optimal an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden, können sowohl optimale Leistung wie auch optimale Gesundheit gewährleistet werden. Leistung und Gesundheit sind also kein Gegensatz, sondern gehen Hand in Hand.

Angesichts der Entwicklungen in der Arbeitswelt ist BGM notwendigerweise nur ein Teilaspekt des integrierten Leistungsmanagements und kann nicht alleine alle Herausforderungen meistern. Es bietet aber Lösungen im Rahmen dieses übergeordneten Konzeptes an, wodurch sich die heute bestehenden Grenzen zwischen BGM, Change Management, Führung und Personalentwicklung deutlich auflösen – unter dem Dach des Leistungsmanagements.



Abbildung 2: Einfluss der Gesundheit auf den Unternehmenserfolg

Es wird sich zeigen, wie Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen und ob sie ihre Ausrichtung der vorhandenen Managementsysteme so konzentrieren, dass diese ineinander übergehen und die Leistungsfähigkeit im Unternehmen lückenlos sichern und erweitern. Bei dieser Entwicklung gehört eine Lernbereitschaft im Unternehmen dazu: Es geht darum, auch mit dem Unvollkommenen umzugehen und bereit zu sein, aus Misserfolgen zu lernen. Unternehmen benötigen für diese Entwicklung einen langen Atem und die Akzeptanz ihrer Beschäftigten. Erfolg werden die Akteure haben, die in diesem Unterfangen einen echten Sinn für ihr Unternehmen erkennen.

Fallbeispiel: BGM und Leistungsmanagement bei der Müller GmbH

Die Müller GmbH ist eine mittelständisch geprägte Unternehmung im Maschinen- und Anlagenbau. 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an den drei Standorten des Unternehmens angestellt, davon 230 Beschäftigte an den beiden deutschen Standorten und 120 in Polen.

Im Bereich der physischen und psychischen Gefährdungen wird heute ein recht breit aufgestelltes Kennzahlensystem genutzt, um den notwendigen Managemententscheidungen einen faktenbasierten Hintergrund zu geben. Bei der gegebenen Größenordnung der Müller GmbH ist das Unternehmen damit im Bereich BGM-Controlling vergleichsweise sehr gut aufgestellt. Ein wichtiges Element ist dabei die wirtschaftliche Bewertung der Vorteile aus dem BGM-Programm: sowohl die Ist-Situation als auch die angestrebten Effekte im BGM werden mit Hilfe von Analysen und Abschätzungen bewertet.

Als Grundlage für diese Bewertung wurde der wirtschaftliche Schaden durch die Abwesenheit eines Mitarbeitenden untersucht und ein Wert in Euro zugeordnet. Dabei hat das Unternehmen zwischen verschiedenen Positionen, Arbeitsaufgaben und Standorten unterschieden. So wird der individuelle Schaden bei Ausfall eines Produktionsmitarbeiters in Deutschland mit 300 Euro

pro Ausfalltag bewertet (im Wesentlichen sind die Lohnfortzahlung, die Sozialleistungen und der Ersatz durch Arbeitnehmerüberlassung enthalten), wohingegen ein Konstrukteur mit 650 Euro zu Buche schlägt. Durch diese differenzierte und unternehmensindividuelle Bewertung ist der Schaden durch Krankheit und der entsprechende Nutzen von Gegenmaßnahmen auf wirtschaftlicher Grundlage bewertbar – und Basis für entsprechende Management-Entscheidungen.

Physische Arbeitssicherheit und Absentismus

Das Unternehmen ist in der dritten Generation inhabergeführt, und man ist seit langer Zeit stolz auf den hervorragenden Schutz der Belegschaft vor den physischen Gefahren des Arbeitslebens, insbesondere in der mechanischen Fertigung. Auch der polnische Standort wurde nach dem Kauf vor fünf Jahren mittlerweile auf ein vergleichbares Niveau der Arbeitssicherheit wie die beiden anderen Standorte angehoben. Die wichtigste Kennzahl in diesem Bereich ist die so genannte LTI-Rate: Mit der „Lost Time Injury Frequency Rate“ wird die Anzahl der Unfälle gemessen, die einen Mitarbeitenden für mindestens eine Schicht bzw. einen Tag an der Arbeit hindern (Väyrynen, 2014). Üblicherweise wird diese Kennzahl pro eine Million Arbeitsstunden erhoben. Bei angenommenen 220 Arbeitstagen im Jahr ergibt sich bei acht >

Unternehmen müssen bereit sein, mit dem Unvollkommenen umzugehen und aus Misserfolgen zu lernen.

Wenn Mitarbeitende trotz Krankheit zur Arbeit kommen, wird das auch erfasst.

Stunden Arbeitszeit am Tag ein typischer Wert von 1760 Arbeitsstunden pro Jahr und Mitarbeitendem als Grundlage für die Kennzahlberechnung.

Bei Ankauf des Unternehmens in Polen betrug die LTI-Rate 71 (d. h. 15 Unfälle p. a.). Nach drei Jahren konnte man einen Wert von unter zehn erreichen (< zwei Unfälle p. a. bei 120 Mitarbeitenden). Dieser Standard wird auch in den deutschen Werken eingehalten. Im Branchenvergleich gehört die Müller GmbH damit zur Spitzengruppe.

Um dieses Niveau zu erreichen und zu halten, wird konsequent an den unmittelbaren, vor allem aber auch an den mittelbaren Gefahren gearbeitet – also an allen Ursachen, die prinzipiell später zu Unfällen führen könnten. Diese Vorsorge ist die Grundlage dafür, dass die Zahl der Unfälle auf ein so niedriges Niveau gesenkt werden konnte.

Neben der unmittelbaren Vermeidung von Prozessstörungen und Kosten durch Abwesenheit wird dadurch auch eine generelle Steigerung der Leistungsfähigkeit erreicht: Durch die kontinuierliche Überprüfung aller Prozesse werden häufig auch die betriebswirtschaftlichen Potentiale erkannt und gleichzeitig realisiert. Messbar wird dies durch die Erfassung und wirtschaftliche Bewertung der getätigten Verbesserungen.

Neben der Abwesenheit nach Unfällen wird natürlich auch die „normale“ krankheitsbedingte Abwesenheit – und mit der anfangs beschriebenen Bewertungslogik hinsichtlich des entstehenden Schadens erfasst. Alle Maßnahmen des BGM zur Minderung dieses wirtschaftlichen Schadens werden im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung als Investitionsprojekt betrachtet, und es wird auch ein entsprechendes Leistungsziel formuliert.

Seit Kurzem wird ein weiterer Bereich in die Datenerfassung mit aufgenommen: der Präsentismus. Dieser Begriff beschreibt die Tatsache, dass Mitarbeitende trotz geminderter Leistungsfähigkeit zur Arbeit kommen, anstatt die latente oder akute Krankheit effizient auszukurieren. Wissenschaftliche Erhebungen konnten zeigen, dass 20 % der Mitarbeitenden diese Form der Leistungsminderung zeigen und dass die Größenordnung der Minderung im Mittel 25 % beträgt

(Koopman et al., 2002). Bei der Müller GmbH wird seit Kurzem ein Befragungsinstrument genutzt, um die konkrete Größenordnung im Unternehmen zu erheben.

Psychische Belastungen

Die Psyche ist als Arbeitsgebiet bei der Müller GmbH, wie so häufig, erst spät erkannt worden. Das lag zum einen an einem fehlenden Fokus auf den Schäden durch Belastungen in diesem Bereich, später aber auch an Berührungängsten mit diesem vermeintlich hochsensiblen Thema. Maßnahmen und Angebote gab es nur in sehr geringem Umfang im Bereich der Süchte: Die Alkohol- und Nikotinewöhnung wurden arbeitgeberseitig gefördert; alle anderen Aspekte blieben außen vor.

Erst mit dem Aufkommen der dritten Eigentümergeneration stieg die Sensibilität für den Bereich der psychischen Belastungen an, und man begann, sich systematisch über mögliche Risiken und Maßnahmen zu informieren. Diese Phase der Erweiterung des Aufgabenspektrums im BGM fiel mit der Hinwendung zu einem kennzahlenbasierten und auch betriebswirtschaftlich orientierten Leistungsmanagement zusammen.

Die Müller GmbH hat im Bereich der psychischen Belastungen fünf Top-Stressfaktoren identifiziert und jeden dieser Faktoren mit ein bis zwei Kennzahlen bzw. Untersuchungen sichtbar gemacht:

- 1 Überlastung durch die Arbeitsmenge (Vergleich der Arbeitsplatzbeschreibungen mit der aktuellen) >

DIE AUTOREN:

Prof. Dr. Arnd Schaff,
lehrt Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Gesundheitsmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Daneben betreibt er eine Praxis für Psychotherapie und Coaching.
arnd.schaff@fom.de



Prof. Dr. Thomas Olbrecht,
lehrt Gesundheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Zudem ist er als selbstständiger Berater aktiv.
thomas.olbrecht@fom.de



Fotos: Kerstin Bögeholz (oben), Thomas Schulte (unten)

Arbeitslast, Erhebung des subjektiven Empfindens der Mitarbeitenden)

- 2 Anspannung durch Termindruck (Erhebung des subjektiven Eindrucks bezüglich terminlicher Drucksituationen und des daraus folgenden subjektiven Belastungserlebens)
- 3 Unterbrechungen bei der Arbeit (Erhebung durch Zählung)
- 4 Fehlende Anerkennung und Wertschätzung (mündliche und schriftliche Befragung)
- 5 Motivation (mündliche und schriftliche Befragung)

Basis für die unternehmensinterne Kennzahlenbildung waren Standard-Erhebungsinstrumente, wie zum Beispiel der COPSOQ-Fragebogen zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz (COPSOQ, 2020) und die BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2018 (Lück et al., 2019). Diese Instrumente dienten der Müller GmbH als Anhaltspunkt – ganz bewusst wurden daraus nur einzelne Elemente entnommen, die der Geschäftsleitung als besonders wichtig oder gut passend für die konkrete Situation erschienen. Man hat sich damit für einen pragmatischen Weg entschieden.

Die wirtschaftliche Bewertung dieser Faktoren ist sehr schwierig. Wesentliche Kriterien hierfür sind lediglich Präsentismus und motivationsbedingte Leistungsminderungen. Die Müller GmbH verzichtet bisher im Bewusstsein der Schwierigkeiten und Unsicherheiten auf eine gesonderte betriebswirtschaftliche Bewertung in diesem Bereich; nichtsdestotrotz werden die Analyseinstrumente mindestens einmal im Quartal eingesetzt, um negative Entwicklungen zeitnah festzustellen und Maßnahmen einzuleiten.

Zu diesen Maßnahmen zählt zum Beispiel die regelmäßige Anpassung der Personalkapazitäten an die Auslastungssituation auf Abteilungsebene, um den Risiken der objektiven und subjektiven Überbelastung gerecht zu werden. Die dafür notwendige Flexibilität wird durch eine abteilungsübergreifende, multifunktionale Weiterbildung sichergestellt; auf diese Weise kann ein Kapazitätsausgleich über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgen. Eine weitere, in der Anfangsphase als durchaus schmerzhaft empfundene Maßnahme sind regelmäßige Klärungsgespräche, um Unzufriedenheiten schnell und spezifisch auf den Grund zu gehen. Diese Gespräche werden von Kolleginnen und Kollegen begleitet, die in Mediationstechniken geschult wurden. Arbeitsunterbrechungen wird pragmatisch durch störungsfreie Zeiten und Ruhezeiten entgegengewirkt. ●

LITERATUR:

- Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (Hrsg.) (2010).**
Betriebliche Gesundheitspolitik (2. Aufl.).
Berlin, Heidelberg: Springer.
- COPSOQ. (2020).**
Die Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz (2020):
www.copsoq.de/assets/COPSOQ-3a-mit-Skalenzuordnung_230420.pdf, Zugriff am 14.08.2020
- Englert M. (2019).**
People Excellence: Nachhaltige Unternehmensführung und Betriebliches Gesundheitsmanagement.
In: Englert M., Ternès A. (Hrsg.), *Nachhaltiges Management.*
Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Kastner, M. (2013).**
Ganzheitliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen.
In Stock-Homburg, R. (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement (S. 521–551).*
Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002).**
Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity.
Journal of occupational and environmental medicine, 44(1), 14–20. doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004
- Lück, M., Hünefeld, L., Brenscheidt, S., Bödefeld, M., Hünefeld, A. (2019).**
Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012.
2. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.
- Schaff, A. (2016).**
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Investition Projektmanagement und Wirtschaftlichkeit.
In D. Matusiewicz & M. Cassens (Hrsg.), *ifgs Schriftenreihe der FOM, Band 3.*
- Väyrynen, S., Häkkinen, K. & Niskanen, T. (2014).**
Integrated Occupational Safety and Health Management: Solutions and Industrial Cases.
Heidelberg: Springer.
- Wattendorff, F. & Wienemann, E. (2004).**
Betriebliches Gesundheitsmanagement.
In: *Gesundheit mit System. Unimagazin,*
Zeitschrift der Universität Hannover, Heft 4/5, S.28–31.

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?

Melden Sie sich jetzt an und erhalten regelmäßig den **kostenlosen, neu gestalteten** Newsletter.



QR-Code scannen,
E-Mail-Adresse eintragen,
Mailadresse bestätigen,
fertig.

